



Walk a mile in my shoes

Praxis und Beratung von Diversity Management (DM)

Siegfried Kaltenecker, Geschäftsführer LOOP Organisationsberatung

Dem klingenden Titel folgend stellen sich sogleich drei Grundsatzfragen: Wer geht hier eigentlich? In wessen Schuhen? Wohin?

Ich möchte Sie einladen, einmal für eine Meile in meine Schuhe zu schlüpfen. Die Schuhe sind die eines gelernten Unternehmensberaters und geschäftsführenden Gesellschafters der LOOP Organisationsberatung GmbH; die Meile führt uns in daumenkinoartig durch eine bunte Mischung von Unternehmen, deren jeweilige Vielfalt und diverse Versuche, diese zu managen.

Insbesondere beziehe ich mich auf **drei Bereiche unserer Geschäftstätigkeit:**

- 1.) **IT**, und zwar auf die sogenannte agile Softwareentwicklung, bei der Diversität vor allem durch das Zusammenwürfeln von ExpertInnen aus den unterschiedlichsten Professionen, die Einbindung des Kunden und das Primat der Selbstorganisation gegenüber der hierarchischen Steuerung entsteht;
- 2.) **Banken**, „klassische“ Konfliktklärung in einer Post-Merger-Situation, die einen ursprünglich in Wien angesiedelten Fachbereich besonders trifft, der nun mit der übernommenen „Schwester“-Organisation in Bukarest eine virtuell gesteuerte Integration schaffen soll;
- 3.) **Gesundheitsbereich**, Pflege in der Geriatrie, bei der auf der sogenannten Bettenstation 31 Pflegekräfte, teils diplomiert, teil ungelern, aus insgesamt 17 verschiedenen Nationen zusammen arbeiten sollen.

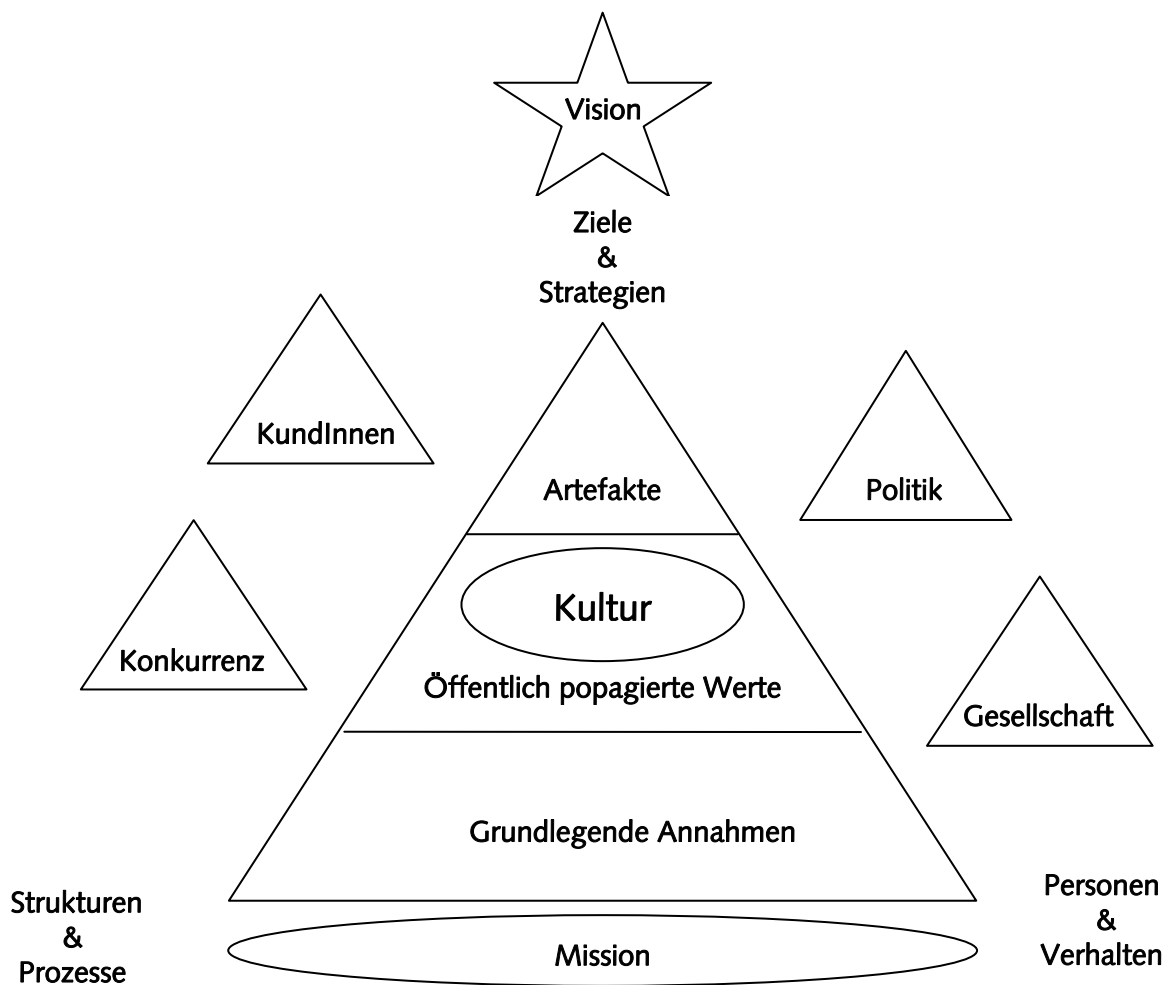
Aufgrund des engen Zeitlimits kann ich hier nicht weiter auf die an und für sich überaus vielfältigen Fallbeispiele eingehen. Stattdessen möchte ich mich mit diesem „Rohmaterial“ an die Beantwortung einer konkreten Frage machen. **Was will Diversity Management?**

Meine pointierte Antwort: Diversity Management will eine **Veränderung der Unternehmenskultur**.

Fragt sich natürlich gleich: Was ist eigentlich Unternehmenskultur? Wie lässt sie sich fassen? Auf welches Bild können wir uns diesbezüglich verständigen?

Gestatten Sie mir den Versuch, dies mit einem **Modell** zu klären¹:

¹ Ein Modell, welches im übrigen den „klassischen“ Begriff systemischer Unternehmensentwicklung mit dem Kulturmodell von Ed Schein kombiniert. Vgl. Schein 2003.



Wenn wir uns nun weiter fragen, **was die Praxis des Diversity Managements tatsächlich erreicht**, landen wir bei wesentlich kleineren Schritten. Oder auch bei Schrittfolgen, die mehr mit schlechtem Schuhwerk und dem bekannten Vor und Zurück zu tun haben als mit den sprichwörtlichen sieben Meilen und deren Stiefeln. Dies deckt sich mit Evaluationsergebnissen, die Diversity Management zwar als großes Business sehen (in den USA längt mit Milliardenumsätzen), aber nur bescheidene Ergebnisse beobachten. Weder erreichen die Diversity-Investitionen die versprochenen Effizienzsteigerungen noch sind klare Kreativitätsgewinne oder Produktivitätssteigerungen nachweisbar.² „**Diversity Trouble**“, also salopp gesprochen: ein gewisses Bauchweh könnte dementsprechend die passende Überschrift für das reale Management unternehmerischer Vielfalt lauten.³

Meiner Beobachtung nach hat dieses Bauchweh vor allem damit zu tun, dass sowohl die Komplexität als auch die Widersprüchlichkeit von Diversity Management unterschätzt wird.

² Vgl. die diesbezüglich sehr aufschlussreiche Untersuchungen von Vedder 2003 und Süß 2007.

³ Und so lautet auch der Titel unserer „Systemische(n) Beobachtungen von Vielfalt, Management und Beratung“ in „Gruppendynamik und Organisationsberatung“ 2/2009.

Mit unserem Modell der Unternehmenskultur lassen sich einige blinde Flecken deutlich machen

- 1.) die **Personalisierung von Diversität**, also die Reduktion auf individuelle Entwicklungsschritte und Verhaltensregeln (siehe „political correctness“);
- 2.) das „**Übersehen**“ **organisatorischer und professioneller Vielfalt** als Differenzierungskriterien, die in Unternehmen unserer Erfahrung nach zumindest ebenso stark diversifizieren wie die „üblichen Verdächtigen“ von Geschlecht, Ethnie, Alter, Milieu, Status etc.;
- 3.) das **Operieren mit einem einheitlichen Kulturbegriff** (oft tatsächlich „Monokultur“ genannt), der die zahlreichen Widersprüche zwischen „öffentlich propagierten Werten“ und gelebten, in vielen Artefakten manifesten Grundannahmen negiert;
- 4.) das **Ausblenden unternehmensspezifischer Zusammenhänge und Wechselwirkungen**, wie bereits das kleine Frage-Einmaleins des Change Management andeutet: Wozu das Ganze? Kann ich das? Will ich das? Wer will was genau von wem genau? Will das auch „der/die Andere“ so? Und: können wir das überhaupt? Nicht zuletzt: uns leisten? Die Bearbeitung dieser Fragen garantiert diverse Reaktionen.

Was also, so werden sie sich und wohl auch mich fragen, ist zu tun, um Diversity Management gut oder zumindest besser in Unternehmen zu platzieren?

In aller Kürze möchte ich zum Abschluss meiner Präsentation vier „**Lehren**“ für Diversity ManagerInnen vorstellen.

- 1.) **bei sich selber anfangen** und das heißt vor allem, sich selbst in seiner eigenen Vielfalt und Widersprüchlichkeit entdecken. Hierfür ist Zeit für die **kritische Selbstreflexion**, aber auch eine **starke Feedbackkultur** notwendig;
- 2.) zu realisieren, dass Diversity Management nicht nur von ein paar guten Insellösungen lebt, sondern von einem **tiefgreifenden Kulturwandel**, der operative Wertschöpfungsketten ebenso in Bewegung setzt wie visionäre Strategieentwicklung;
- 3.) sich klar zu machen, dass ein solcher **Wandel nicht „billig“ zu haben** ist. Es braucht Zeit, es braucht klare Strukturen, es braucht den Mut zum Innehalten und es braucht eine konsequente, konfliktfreudige Führung;
- 4.) **bescheiden zu bleiben** und genau zu prüfen, was und wer warum wann welche Veränderung befördert und wie Diversity dabei helfen, aber auch hinderlich sein kann.

Innovation ist eben keine einfache Geschichte. Oder, um mir abschließend einen wortspielerischen Loop zum Titel meiner kleinen Präsentation zu erlauben: Die Meile in anderen Schuhen ist eben kein Katzensprung!